

## บทที่ 4

### ผลและการวิเคราะห์ผลของงานวิจัย

#### (Finding, results and Analysis.)

จากการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยตามรายละเอียดที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 สำหรับผลการวิจัย ได้รวบรวมเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วยความคิดเห็นของผู้บริหารร่วมกับข้อมูลทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากกล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังนี้

ในการศึกษาผู้วิจัยเลือกศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทานและการส่งออกของบริษัทส่งออกเครื่องประดับABCแห่งหนึ่ง โดยมีการสัมภาษณ์ และทำการวิจัยในส่วนของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน และกระบวนการจัดจ้างธุรกิจโลจิสติกส์ ทำการวิจัยต้องการศึกษาสินค้าที่เป็นเครื่องประดับอัญมณีแท้ เนื่องจากมีมูลค่าการส่งออกที่สูง การเพิ่มมูลค่าของเครื่องประดับนั้นมีอัตรากำไรสูงกว่าการเจียระไนอัญมณี แม้ว่าประเทศไทยจะมีฝีมือด้านอุตสาหกรรมการเจียระไนก็ตาม

โดยการส่งออกของบริษัทส่งออกเครื่องประดับABCแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการส่งออกต่างประเทศเป็นหลักจากยอดขายทั้งหมด ร้อยละ 90 เป็นการส่งออก เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการอยู่ในตลาดทั้งในและต่างประเทศ มีโรงงานผลิตทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดทำให้มีการผลิตสินค้าครอบคลุม ทั้งเครื่องประดับทอง และเครื่องประดับโลหะมีค่าอื่น ๆ เป็นที่น่าสนใจในวงการ จึงทำการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทาน และขั้นตอนวิธีการจัดจ้างกิจกรรมโลจิสติกส์ ดังนี้

#### 4.1 โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจส่งออกเครื่องประดับแห่งหนึ่ง

ด้าน INBOUND โดยมีการแบ่งเป็นชั้น ๆ และแบ่งตามลักษณะสินค้า

4.1.1 ห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจเครื่องประดับอัญมณีแท้ โดยโลหะมีค่าขึ้นรูป  
เหมืองแร่โลหะมีค่า > ชัฟฟลายเออร์ โลหะมีค่า หลอมสกัด > เครื่องประดับแท้ โลหะมีค่าขึ้นรูป

ชั้นที่ 1 Tier 1 Supplier ผู้ขายวัตถุดิบ โลหะมีค่า

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ โลหะมีค่า ในการผลิตทำเครื่องประดับแท้โลหะมีค่า ซึ่งหมายถึงสินแร่ที่หลอมสกัดแล้ว เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับในการขึ้นตัวรูป เป็นเครื่องประดับแท้โลหะมีค่า โดยส่วนใหญ่โลหะมีค่ามักจะถูกผูกขาดโดยผู้รับสัมปทานซึ่งเป็นเจ้าของกิจการโลหะมีค่าเหล่านั้น เป็นตลาดผู้ขายน้อยราย โลหะมีค่า ได้แก่ ทองคำ, ทองคำขาว, เงิน ทั้งใน

ประเทศและต่างประเทศ ซึ่งในการศึกษาพบว่า ผู้ผลิตเครื่องประดับส่วนใหญ่ใช้วัตถุดิบทองคำนำเข้า ไม่ใช่วัตถุดิบทองคำในประเทศ เนื่องมาจากคุณภาพทองคำในประเทศไทย มีคุณภาพที่ต่ำกว่า  
 ขั้นที่ 2 Tier 2 Supplier ผู้ขายวัตถุดิบของผู้ขายวัตถุดิบ โลหะมีค่า

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมขั้นต้นของการทำเครื่องประดับ ซึ่งหมายถึงสินแร่ที่ยังไม่ได้หลอมสกัด เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับโดยนำไปหลอม สกัด เป็นโลหะมีค่า Precious Metal โดยประเทศผู้เป็นเจ้าของโลหะมีค่าเหล่านั้น มักจะทำการหลอมสกัดวัตถุดิบเอง ซึ่งราคาวัตถุดิบขึ้นอยู่กับคุณภาพของโลหะมีค่า

ขั้นที่3 Tier 3 To original Supplier ผู้ขายวัตถุดิบของผู้ขายวัตถุดิบของผู้ขายวัตถุดิบ โลหะมีค่า คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมต้นน้ำในการทำเหมือง ของโลหะมีค่า ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการทำเครื่องประดับ ซึ่งหมายถึงการทำเหมืองสินแร่ โลหะมีค่า ซึ่งสำหรับในประเทศไทยแล้ว การลงทุน และการผลิต เป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ผู้ผลิตต้องมีความชำนาญ มีเงินทุนค่อนข้างมาก ในการผลิตต้องได้รับสัมปทานในการผลิตด้วย

จากคำสัมภาษณ์การคัดเลือกวัตถุดิบในประเทศ เกี่ยวกับ แร่โลหะมีค่า ที่นำมาใช้ในการทำตัวเรือนเครื่องประดับที่นิยม คือ ทอง เงิน และทองคำขาว (แพลทินัม)

ก. ทองคำ Gold เป็นโลหะสีเหลืองที่มีความมันวาว ทองคำบริสุทธิ์เป็นโลหะเนื้ออ่อน ความบริสุทธิ์มีหน่วยเป็นกะรัต เท่ากับ 24 กะรัต ในทางมาตรฐานสากลจะยอมรับทองคำบริสุทธิ์ 99.5-99.99%

สำหรับในประเทศไทย ยกตัวอย่างเช่น บริษัท อัคราไมนิ่งจำกัด เป็นเจ้าของธุรกิจเหมืองทองคำที่ป่อเตวัณ จังหวัดพิจิตรและ บ่อจันทรา จังหวัดเพชรบูรณ์ ส่วนจังหวัดปราจีนบุรี และ นครราชสีมา ที่พบสายแร่ แต่ซึ่งมีแหล่งวัตถุดิบหลายที่ไม่มีในการทำเหมืองทอง สาเหตุสำคัญที่ไม่มีการทำเหมือง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการทำเหมืองค่อนข้างสูง ไม่คุ้มความคุ้มค่าการลงทุน เพราะทองคำบริสุทธิ์ในประเทศคุณภาพจะต่ำกว่าทองคำบริสุทธิ์นำเข้าจากต่างประเทศ ประกอบกับตลาดไม่นิยมใช้ทองคำในประเทศ เนื่องจากทองคำในประเทศไม่ได้คุณภาพในการผลิตส่งออก ทำให้บริษัทผู้ผลิตเครื่องประดับนำเข้าทองคำแท่ง 99.5-99.99% จากประเทศสวีเดน, สหราชอาณาจักร, สหภาพโซเวียต, สิงคโปร์, และสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

ข. ทองคำขาว Platinum โลหะมีค่ามีลักษณะคล้ายนิกเกิล มีความเงางาม และสะท้อนแสงได้ดี เมื่อขึ้นรูปทรงจะมีความแข็งกว่าทองคำและเงิน ทองคำขาวเป็นแร่ที่รวมกับหินอัคนีพบมากในรัสเซีย, แอฟริกาใต้, ออสเตรเลีย, ญี่ปุ่น และเยอรมันนี้ ส่วนประเทศไทยพบในจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก ดังนั้นประเทศไทยยังจำเป็นต้องพึ่งพิงวัตถุดิบส่วนใหญ่นำเข้าจากต่างประเทศ อันได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศเยอรมันนี้

ค. เงิน Silver โลหะมีค่ามีลักษณะ มีความเงางาม และสะท้อนแสงได้ดี พบมากในจังหวัดกาญจนบุรี แต่ไม่เพียงพอความต้องการการผลิต จึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น ออสเตรเลีย, ฮังการี และสหรัฐอเมริกา

ซึ่งการคัดเลือกบริษัทผู้ค้าวัตถุดิบ เน้นทางด้านคุณภาพวัตถุดิบ โดยจะมีเลือกผู้ค้าวัตถุดิบทั้งในประเทศ และการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยการติดต่อเพื่อซื้อขายมากกว่าหนึ่งบริษัท ผู้ผลิตเลือกติดต่อเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้น เพื่อจะให้ มีวัตถุดิบป้อนตลอดทั้งปี เหตุจากผู้ค้าวัตถุดิบมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย

หากผู้ผลิตเครื่องประดับรับคำสั่งผลิต แบบ ผลิตตามคำสั่ง OEM ในบางครั้งผู้ว่าจ้างผลิตอาจจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน การจัดหาวัตถุดิบ ในระดับ Tier 3 และ Tier 2 ให้กับผู้ผลิต OEM ทำให้โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานยังคงเดิม แต่ผู้ว่าจ้างผลิตตามคำสั่ง OEM มีส่วนเข้ามาควบคุมการเลือกวัตถุดิบ และควบคุมห่วงโซ่อุปทาน

#### 4.1.2 ห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจพลอยเจียรไน

เหมืองแร่มีค่า > ซัพพลายเออร์ อัญมณีมีค่า ปรับปรุงคุณภาพ > พลอยเจียรไน

ชั้นที่ 1 Tier 1 Supplier ผู้ขายวัตถุดิบ พลอยเจียรไน

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมของการทำเครื่องประดับ ซึ่งจะหมายถึงพลอยเจียรไนแล้ว เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำดังกล่าว ส่วนใหญ่มักจะมีฐานการผลิตภายในประเทศเนื่องจากฝีมือแรงงาน เจียรไนพลอยมีชื่อเสียง สำหรับประเทศไทยถือว่าเป็นตลาดการค้าขายพลอยเจียรไนที่มีชื่อเสียงระดับโลก วัตถุดิบในประเทศที่เจียรไนและปรับปรุงคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาด ส่วนการนำเข้าจากต่างประเทศ เช่น อินเดีย จีน พม่า ฮังการีและ สหรัฐอเมริกา เป็นต้น เพื่อความหลากหลายในตลาดพลอยเจียรไน จากคำสัมภาษณ์ประเทศอินเดีย และประเทศจีน เป็นต้นวัตถุดิบที่สำคัญ สาเหตุจากคุณภาพและราคา ที่เหมาะสม

ชั้นที่ 2 Tier 2 Supplier ผู้ขายวัตถุดิบให้กับผู้ขายพลอยเจียรไน

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมของการทำเครื่องประดับ ซึ่งจะหมายถึงพลอยดิบ เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับในการเจียรไนพลอย เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำ ดังกล่าวส่วนใหญ่การปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบให้มีลักษณะเป็นที่ต้องการของตลาด ผู้ผลิตภายในประเทศไทยมีความสามารถ ในการ หุง เเผา เพื่อให้ได้สีตามความต้องการของตลาด

ชั้นที่ 3 Tier 3 To original Supplier ผู้ขายวัตถุดิบให้กับผู้ขายพลอยดิบ

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมของการทำเครื่องประดับ ซึ่งจะหมายถึงการทำเหมือง เพื่อเป็นคั่นหาวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับในการเจียรไนพลอย อันได้แก่ผู้ทำเหมืองพลอยหรือบ่อพลอย ในปัจจุบันวัตถุดิบมีทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่วัตถุดิบในประเทศมีจำนวนลดน้อยลงจากในอดีต อาจจะนำเข้าจากต่างประเทศ โดยมีการร่วมทุน หรือลงทุนทำเหมืองในต่างประเทศ ซึ่งเป็นประเทศกำลังพัฒนา ที่ให้สัมปทานกับชาวต่างประเทศในการทำเหมือง ดังนั้นการนำเข้าจากต่างประเทศอันได้แก่ ประเทศมาดากัสการ์, ศรีลังกา, บราซิล, แทนซาเนีย, พม่า เป็นต้น แต่บางประเทศมีค่าขายแบบการเปิดประมูลโดยรัฐบาล เช่น พม่า ซึ่งรัฐบาลเป็นผู้จัดการค้าขายเอง

จากคำสัมภาษณ์การคัดเลือกวัตถุดิบในประเทศ เกี่ยวกับ พลอยเจียรไน ที่นำมาใช้ในการทำประกอบกับตัวเรือนเป็นเครื่องประดับ แหล่งวัตถุดิบพลอยที่มีการขุดพบที่มากที่สุดคือ ทับทิม ไพลิน พลอยที่มีชื่อเสียงที่สุดของไทยคือพลอยแดงที่มีชื่อว่า ทับทิมสยาม สำหรับพลอยอื่น ๆ ได้แก่ บุษราคัม เพทาย โทเมน และนิล เป็นต้น ปัจจุบันขุดหาพลอยพบน้อยมาก อาศัยการนำเข้าจากประเทศ พม่าและศรีลังกา ซึ่งในปัจจุบันประเทศดังกล่าวต่างพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศตนเองโดยผลิตเอง ไทยจึงต้องเริ่มไปลงทุนทำเหมืองเองในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศกำลังพัฒนา มาดากัสการ์

ซึ่งการคัดเลือกบริษัทผู้ค้าวัตถุดิบ จะคัดเลือกผู้ค้าวัตถุดิบทั้งในประเทศ และการนำเข้าจากต่างประเทศ โดยการติดต่อเพื่อซื้อขายมากกว่าหนึ่งบริษัท ผู้ผลิตเลือกติดต่อเฉพาะบริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้น เพื่อจะให้สีวัตถุดิบปีนตลอดทั้งปี สาเหตุจากผู้ค้าวัตถุดิบมีลักษณะเป็นตลาดผู้ขายน้อยราย

หากผู้ผลิตเครื่องประดับรับคำสั่งผลิต แบบ ผลิตตามคำสั่ง OEM ผู้ว่าจ้างผลิตอาจจะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานเช่น จัดหาวัตถุดิบ ในระดับ Tier 3 และ Tier 2 ให้กับผู้ผลิต OEM ทำให้โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานยังคงเดิม แต่ผู้ว่าจ้างผลิตตามคำสั่ง OEM มีส่วนเข้ามาควบคุมการเลือกวัตถุดิบ และควบคุมห่วงโซ่อุปทาน

#### 4.1.3 ห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจเพชรเจียรไน

##### ขั้นที่ 1 Tier 1 Supplier ผู้ขายวัตถุดิบ เพชรเจียรไน

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมของการทำเครื่องประดับ ซึ่งจะหมายถึงเพชรเจียรไนแล้ว เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำดังกล่าวส่วนใหญ่ มักจะมีฐานการผลิตภายในประเทศเนื่องจากฝีมือแรงงาน วัตถุดิบนำเข้ามาจากต่างประเทศ แต่วัตถุดิบในประเทศไม่มี นำเข้ามาจากต่างประเทศ กำลังพัฒนาเหล่านั้น ได้แก่ เบลเยียม เยอรมนี ฮังการี ออสเตรเลีย เป็นต้น

##### ขั้นที่ 2 Tier 2 To original Supplier ผู้ขายวัตถุดิบ เพชรยังไม่เจียรไน

คือ บริษัทเจ้าของวัตถุดิบ อยู่อุตสาหกรรมของการทำเครื่องประดับ ซึ่งจะหมายถึงเพชรยังไม่เจียรไน เพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเครื่องประดับ เป็นอุตสาหกรรมกลางน้ำดังกล่าว ในอดีตมีการพบเพชรบ้างเล็กน้อยที่ภูเก็ต และพังงา วัตถุดิบนำเข้ามาจากต่างประเทศ อาจจะนำเข้ามาจากต่างประเทศ กำลังพัฒนาเหล่านั้น ได้แก่ แอฟริกาใต้, เบลเยียม, อิสราเอล, อังกฤษ เป็นต้น

การเจียรไนเพชร เกิดจากการย้ายฐานการผลิตจากประเทศที่มีชื่อเสียงในการเจียรไนเพชร ผู้ผลิตเพชรรายที่ใหญ่ที่สุดในโลก คือ De Beers ซึ่งสามารถควบคุมปริมาณเพชรดิบ ผูกขาดปริมาณเพชรทั่วโลก และมีศูนย์กลางการค้าเพชรอยู่ที่กรุงลอนดอน เรียกว่า Central Selling Organization ประเทศผู้ลงทุนที่สำคัญคือ เบลเยียม และอิสราเอล ลักษณะคือเข้ามาลงทุนเป็นการนำเข้าเพชรจากประเทศผู้ลงทุนเพื่อมาเจียรไน แล้วส่งออกกลับไปในรูปแบบเพชรที่เจียรไน และเป็นเพชรร่วงบางส่วน ส่วนการนำไปผลิตเป็นเครื่องประดับเพื่อส่งออก โดยเครื่องจักรและรูปแบบสินค้าของประเทศผู้ลงทุน สำหรับประเทศไทย บริษัทประเทศผู้ผลิตที่มีชื่อเสียง เข้ามาร่วมลงทุนในนิคมอุตสาหกรรม และมีการนำวัตถุดิบเข้ามาผลิตเป็นสินค้าเพื่อส่งออก โดยสินค้านั้นจะกลายเป็น Brand ของบริษัทต่างชาติ

#### ด้าน OUTBOUND

##### 4.1.4 โดยด้าน Consumer เป็นการส่งออกต่างประเทศ

##### ขั้นที่ 1 Tier 1 Consumer ลูกค้า ผู้ค้าส่ง

การไหลของสินค้า อัญมณีและเครื่องประดับที่ส่งออกไปยังลูกค้า ผู้ค้าส่งในต่างประเทศ ส่วนของ Outbound ใช้บริการ Logistics Service Providers ในส่วนของกิจกรรมการขนส่งสินค้าไป

ยังลูกค้า โดยมีขั้นตอนในการส่งออกของสินค้า ที่ต้องผ่านพิธีการศุลกากร โดยวิธีการขนส่งเฉพาะโดยกำหนดเป็นการส่งทางอากาศ ส่งให้กับผู้ค้าส่ง อัญมณี และเครื่องประดับ

ชั้นที่ 2 Tier 2 Consumer ลูกค้า ผู้ค้าปลีก

ในการไหลของสินค้า อัญมณีและเครื่องประดับที่ส่งออกไปยัง ผู้ค้าส่งในต่างประเทศ ก็มี การไหลของสินค้าส่งอัญมณีและเครื่องประดับต่อไปยังผู้ค้าปลีกในต่างประเทศ

ชั้นที่ 3 Tier 3 Consumer ลูกค้า End consumers

ในการไหลของสินค้า อัญมณีและเครื่องประดับที่ส่งออกไปยัง ผู้ค้าปลีกในต่างประเทศ เพื่อขายให้กับลูกค้า End consumers

จากการศึกษาพบว่าจะเป็น Supply Chain ที่อยู่ในระดับเริ่มต้นจนถึงระดับสูงสุด ซึ่งกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยมีกิจกรรมหลักที่จะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท และผู้รับจ้างขนส่งมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ประกอบกับการบริหารการไหลของสินค้า เงิน และข้อมูล ภายในห่วงโซ่อุปทาน และแก้ไขอุปสรรคปัญหาภายในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้การบริหารการไหลของสินค้า เงิน และข้อมูลมีประสิทธิภาพดีขึ้น

#### 4.1.5 ปัญหาและอุปสรรคของห่วงโซ่อุปทาน

1. การใช้วัตถุดิบอัญมณีในประเทศ ปัจจุบันลดลง ต้องพึ่งพิงการนำเข้าจากต่างประเทศ ส่วนด้านโลหะมีค่าทองคำ แพลตินัม เงินต้องนำเข้าจากต่างประเทศทั้งสิ้น ต้องการหาแหล่งวัตถุดิบใหม่ ๆ
2. เพชร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครื่องประดับต้องพึ่งพาการนำเข้าและมีอิทธิพลโดยการควบคุมจากผู้ค้ารายใหญ่ในต่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันคู่แข่งการแย่งวัตถุดิบที่สำคัญคือประเทศจีน อินเดีย เป็นต้น
3. ผู้ค้ารายใหญ่ในต่างประเทศอย่างบริษัท De Beers สนับสนุนให้ประเทศจีนเป็นประเทศเจียระไนเพชรขนาดเล็กซึ่งจะเป็นคู่แข่งที่สำคัญกับไทยซึ่งอาจทำให้ขาดวัตถุดิบในการผลิต
4. ด้านการส่งออก มีลักษณะขายแบบธุรกิจ ถึงธุรกิจ(ค้าส่ง) หากรายได้หลักเกิดจากรับจ้างผลิตตามคำสั่ง OEM ไม่มี Brand name เป็นของตนเอง ผู้ผลิตรับจ้างทำแบบรับจ้างผลิตตาม

คำสั่งของผู้สั่งซื้อจากต่างประเทศ นอกจากจะทำให้ขาดเทคโนโลยีในการออกแบบ อาจทำให้ห่วงโซ่อุปทานเปลี่ยนไป เพราะ มีการเข้ามาครอบงำ ของบริษัทผู้ว่าจ้าง

#### 4.1.6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า Value Chain Analysis ของธุรกิจ

การวิเคราะห์โดยใช้ห่วงโซ่แห่งคุณค่า Value Chain Analysis พิจารณาเพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนา กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

##### 4.1.6.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

###### (1) Inbound Logistics

วัตถุดิบของอัญมณีและเครื่องประดับ ปัจจุบันธุรกิจแสวงหาวัตถุดิบในการผลิต การนำเข้าจากต่างประเทศ โดยพัฒนาระบบแสวงหาแหล่งพลอยดิบใหม่ ๆ ทั่วโลก และวิธีการหาแหล่งวัตถุดิบในตลาดโลก เพื่อนำมาป้อนตลาด โดยมีการไปร่วมทุนทำเหมือง ร่วมลงทุนเหมืองในประเทศ เจ้าของวัตถุดิบ หรือบางครั้งซื้อวัตถุดิบจากชาวต่างชาติเดินทางมาขายพลอยดิบในประเทศ แต่การนำเข้าแบบไม่ถูกต้อง หลีกเหลี่ยงภาษี และขั้นตอนทางศุลกากร จะทำให้เป็นปัญหาส่วน Inbound Logistics ของธุรกิจ โดยสิ่งที่ต้องการคือ เพชรดิบขนาดเล็กธุรกิจอัญมณีของไทยเป็นผู้เจียระไนที่มีความชำนาญและค่าแรงในการเจียระไนที่ไม่สูงมาก

ส่วนโลหะทองคำ แพลตินัม เงินต้องนำเข้าจากต่างประเทศทั้งสิ้น เพราะไม่มีแร่เหล่านั้นเพียงพอต่อการทำเหมืองให้คุ้มค่าในเชิงพาณิชย์ อีกทั้งคุณภาพความบริสุทธิ์ต่ำกว่า และไม่เป็นที่นิยม จึงไม่มีแหล่งแร่เป็นของตนเอง การนำเข้าโลหะมีค่าให้คุ้มค่ามากกว่า

ในกรณีช่วงที่ธุรกิจทำสัญญารับจ้างทำ OEM (Original Equipment Manufacturer) ในการนำเข้าวัตถุดิบ ในบางกรณีบริษัทผู้จ้างทำ OEM เป็นผู้ช่วยดูแลจัดหาแหล่งวัตถุดิบ

###### (2) Operations

อุตสาหกรรมอัญมณีเป็นอุตสาหกรรมครัวเรือนที่เก่าแก่ของไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมปรับปรุงคุณภาพพลอย มีความชำนาญ หรือ การเจียระไน เช่น การหุงพลอย (Heat Enhancement) ว่าเป็นแหล่งผลิตที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับจากลูกค้าทั่วโลก ด้านการปรับปรุงคุณภาพพลอย การเจียระไน และการเข้าตัวเรือน มีช่างฝีมือในการทำเครื่องประดับมีฝีมือ และการทำต้นแบบ (mold) ของเครื่องประดับใช้ความละเอียดอ่อนสูง ซึ่งยังขาดความสามารถทางด้านการออกแบบเครื่องประดับแบบยุโรปนิยม หรือที่ตรงกับความต้องการของตลาด แต่แนวโน้มมีทิศทางที่ดี อาจกล่าวได้ว่าขั้นตอนการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับนั้นสร้างมูลค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่าและเป็นสิ่งสำคัญของธุรกิจนี้

### (3) Outbound Logistics

อุตสาหกรรมอัญมณีและเครื่องประดับ มีการส่งออกในตลาดต่างประเทศ ร้อยละ 80 ในการดำเนินธุรกิจส่งสินค้าให้ลูกค้าส่วนใหญ่ กิจกรรมการจัดส่งสินค้าไปยังตลาดหรือลูกค้ามีความสะดวก เนื่องจากการจัดจ้างธุรกิจรับจัดการจัดส่ง Logistics service Providers เฉพาะด้านที่มีความเชี่ยวชาญมั่นคง ปลอดภัย สามารถขนส่งได้รวดเร็ว ถูกต้อง โดยลักษณะการส่งทางอากาศ Airfreight service จะเป็นการส่งแบบ door to door การขนส่งทางอากาศที่ใช้ระยะเวลาขนส่งให้น้อยที่สุด ซึ่งลูกค้าจะได้รับสินค้ารวดเร็ว ปลอดภัย แต่ผู้ให้บริการที่เชี่ยวชาญยังมีผู้ให้บริการน้อยราย และอัตราการขนส่งราคาสูง ในการขนส่งเป็นการค้าแบบ ธุรกิจ กับ ธุรกิจ บริษัทส่งออกขายในจำนวนมาก ปริมาณที่มาก ส่งให้กับผู้ค้าส่ง ผู้ส่งผลิต ตามคำสั่งซื้อสินค้า

### (4) Marketing and Sales

การทำกรขายและการตลาดของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับในต่างประเทศ โดยให้การสนับสนุนในการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งจัดกิจกรรมงานแสดงสินค้า หรือลูกค้ามาติดต่อซื้อโดยตรงกับผู้ชายโดยตรง ภาครัฐให้ความสำคัญต่ออุตสาหกรรมพยายามผลักดันให้มีการส่งออกมากขึ้น เนื่องจากมูลค่าการส่งออกมีมูลค่าสูง ส่วนใหญ่ไม่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดมากนัก การจ้างผลิตในแควงการ โดยมีการกำหนดแบบ หรือออกแบบมาให้ผลิต ส่วนจุดอ่อนยังคงเป็นเรื่องการสร้าง Brand name เป็นของตนเอง และการจำหน่ายผ่าน ทางช่อง e - commerce แม้ต้นทุนไม่สูงมากนัก

### (5) Customer Service

การบริการลูกค้าของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ คัดเลือกและค้นหาวัตถุดิบตามความต้องการลูกค้า ปรับปรุงคุณภาพวัตถุดิบ การให้บริการออกแบบเครื่องประดับ เพื่อผลิตตามความต้องการของลูกค้า บริการเปลี่ยนรูปแบบทำใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการความพึงพอใจลูกค้า

#### 4.1.6.2 กิจกรรมรอง (Supporting Activities) ประกอบด้วย

##### (1) Procurement

การจัดหาวัตถุดิบเป็นส่วนที่สำคัญของธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ผู้จัดหาต้องมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการคัดเลือกวัตถุดิบ สามารถประเมินมูลค่าวัตถุดิบที่ซื้อได้อย่างแน่นอน คุณภาพของวัตถุดิบเป็นสิ่งสำคัญ ประกอบกับความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ แหล่งวัตถุดิบเดิมในประเทศกำลังจะหมดไป หรือเหลือน้อยมาก ผู้ประกอบการต้องจัดหาวัตถุดิบจากต่างประเทศ ในบางกรณีบริษัทผู้จ้างทำ OEM เป็นผู้ช่วยดูแลจัดหาแหล่งวัตถุดิบ แต่อย่างไรก็ตามยังสามารถจัดหาวัตถุดิบภายในประเทศได้ในบางพื้นที่ เช่นกาญจนบุรี ยังเป็นแหล่งที่มีคุณภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการ

ขาดแคลนวัตถุดิบเป็นอุปสรรคโดยรวม แต่ปัญหาเกิดจากการลักลอบนำเข้าที่ผิดกฎหมาย และส่งผลทำให้มีปัญหาในเรื่องภาษีภายหลัง

#### (2) Technology Development

การพัฒนาเทคโนโลยีของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ต้องเงินลงทุนมาก ผู้ประกอบการที่มีความชำนาญและทักษะพิเศษเฉพาะตัว ส่วนมากไม่มีแบบแผนในการ ถ่ายทอดเทคโนโลยีชัดเจน เป็นการสืบทอดกันเฉพาะภายในธุรกิจเท่านั้น ในการนำความรู้ไปพัฒนาต่อยอดจะเป็นเรื่องยาก ด้านข้อมูลการวิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุง

#### (3) Human Resources Management

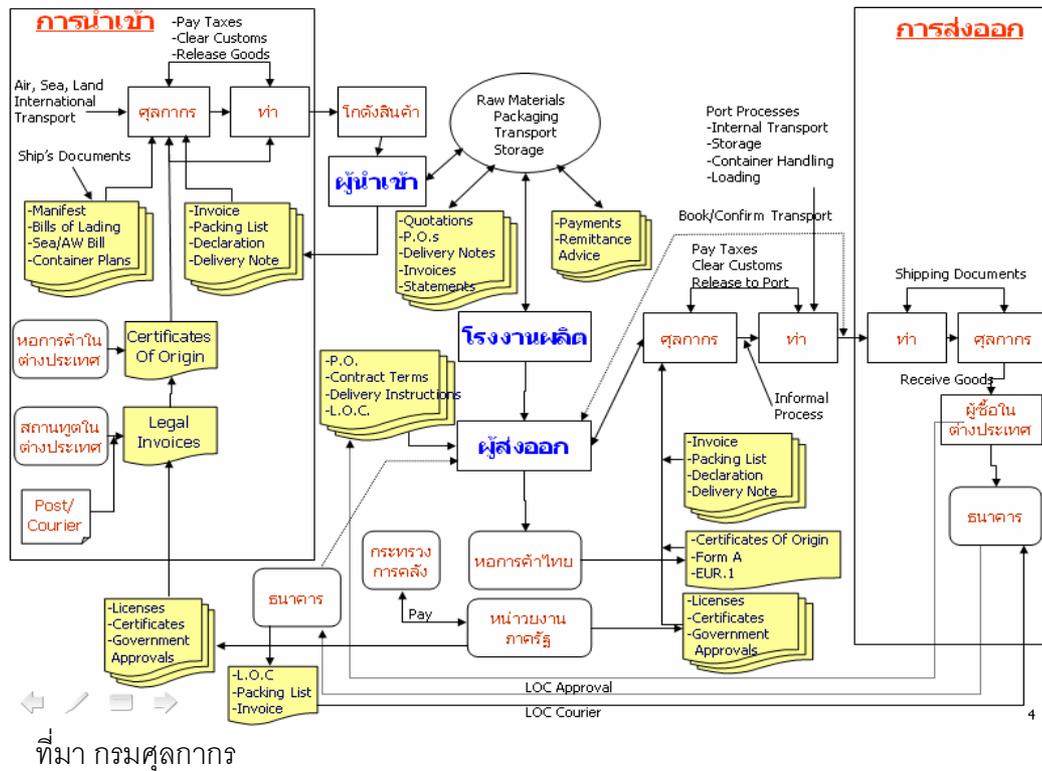
ลักษณะทรัพยากรมนุษย์ ที่ใช้ในการผลิตอัญมณีและเครื่องประดับ ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงคุณภาพ การเผา การเจียรระไน หรือการประกอบตัวเรือน แรงงานเหล่านั้นต้องมีทักษะสูง แรงงานที่มีฝีมือและความชำนาญมีมากแต่ในบางพื้นที่มีการขาดแคลนแรงงาน บุคลากรระดับฝีมือจากการแข่งขันทางธุรกิจ

#### (4) Firms Infrastructure

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจอัญมณีและเครื่องประดับ ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจจะมีขนาดเล็กถึงขนาดกลางยังไม่มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบครบถ้วนสมบูรณ์

จากข้อมูลวิเคราะห์ทางด้านกิจกรรมValue chain จึงเป็นผลให้ธุรกิจ พิจารณาทางเลือกในการจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่ง หรือ ปรับกลยุทธ์ ดำเนินการเองภายในบริษัทให้พร้อมกับการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ

รูปที่ 4.1 แสดงกระบวนการส่งออกต่างประเทศในปัจจุบัน



เมื่อศึกษาพบว่า มีขั้นตอนการส่งออกสินค้าผลิตเพื่อส่งออก ที่มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาก บริษัททำเป็น จะต้องดำเนินการตามระบบขั้นตอน ในการส่งออกหากไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือการจัดการโดยจัดจ้างมาใช้ ต้องมีความชำนาญ จึงจะมีความรวดเร็ว ถูกต้อง ทันท่วง

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในเครือข่ายข้อมูล เพื่อการนำเข้าส่งออกและโลจิสติกส์ ประกอบด้วย

1. ผู้ซื้อ หรือ บริษัท ผู้นำเข้า
2. ผู้ขาย หรือ บริษัท ผู้ส่งออก
3. หน่วยงานรัฐ และองค์กรกำกับควบคุมและพิธีการต่างๆ
4. ผู้รับจัดการขนส่ง และ ผู้ให้บริการขนส่งต่างๆ
5. การท่า (เช่น ท่าเรือ และ ท่าอากาศยาน)
6. บริษัทขนส่ง (Carries) เช่น บริษัทเดินเรือ สายการบิน
7. ธนาคาร และ สถาบันการเงิน

## 8. บริษัทประกันภัย

### 9. ผู้ให้บริการเสริมอื่นๆ (ด้านภาษี)

เมื่อศึกษาพบว่า มีเอกสารขั้นตอนการส่งออกสินค้าผลิตเพื่อส่งออก ที่มีรายละเอียดมาก บริษัทส่วนใหญ่จำเป็นต้องดำเนินการเองและจัดจ้างในบางกิจกรรม โดยใช้วิธีการจัดจ้างให้บริษัทผู้ส่งออกเพื่อทำการส่งออกสินค้า กิจกรรมขนส่งต้องจัดจ้างบริษัทที่ขนส่งเป็นผู้ส่งออกให้ โดยมีขั้นตอนในการเลือกใช้บริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังนี้

#### 4.2. สาระสำคัญที่บริษัทจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อประโยชน์ของบริษัท ดังนี้

1. เพื่อการจัดการโลจิสติกส์ด้านกิจกรรมจัดส่งสินค้าเป็นหลัก โดยเลือกจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่ง ในการส่งออกต่างประเทศ เพื่อลดขั้นตอนการดำเนินการเองภายในบริษัท
  2. เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยมีเป้าหมายในการลดต้นทุน โดยวิธีการกระจาย ค่าใช้จ่าย (Cost Sharing) ไปยังผู้ให้บริการขนส่ง(Outsourcing) เพื่อเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสำคัญ (Core Competency)
  3. เพื่อเน้นการดำเนินการแบบ Just In Time เพิ่มความคล่องแคล่ว (Speed) ให้กับธุรกิจ และการขนส่งสินค้าที่เป็นลักษณะที่มีปฏิสัมพันธ์เชิงระบบในแต่ละกระบวนการ
  4. เพื่อการเชื่อมโยงทุกกระบวนการ มีการอาศัยข้อมูลข่าวสารร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อความพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)
- เมื่อศึกษาพบว่า มีบริษัทจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่ง เพื่อประโยชน์ของบริษัท จะต้องดำเนินการจัดจ้างในบางกิจกรรมเช่น กิจกรรมขนส่ง ต้องจัดจ้างบริษัทผู้ให้บริการขนส่งเป็นผู้ขนส่งสินค้าให้ โดยมีขั้นตอนในการเลือกใช้บริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ดังนี้

#### 4.2.1 ขั้นตอนและวิธีการเลือกใช้บริการ (LSP) Logistics Service Providers

โดยจากการสัมภาษณ์ 2 ท่าน คือผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการ ของธุรกิจส่งออกอัญมณี ABC แห่งหนึ่ง และ พนักงานซิปโป่งของธุรกิจส่งออกอัญมณี ABC แห่งหนึ่ง พบว่าขั้นตอนและวิธีการเลือกใช้บริการ(LSP) Logistics Service Providers ของบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการการจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่งของบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ในรูปแบบใด กิจกรรมใด ที่เหมาะสมกับบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC แนวความคิดของผู้บริหารบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีการจัดจ้าง ผู้ให้บริการขนส่งเข้ามาดำเนินการแทนในกิจกรรมบางกิจกรรม เป็นสิ่งที่ดี และบริษัทเองยังคงทำกิจกรรมโลจิสติกส์ในส่วนอื่น ๆ ที่ยังไม่มี ความจำเป็นต้องจัดจ้าง เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ โดยรวม พร้อมกับลักษณะธุรกิจ ซึ่งเป็นธุรกิจเฉพาะ จึงมีแนวคิดว่าการจัดจ้างมียังไม่มีความจำเป็นในการจัดจ้างแบบเต็มรูปแบบ (แบบบูรณาการ) ในทุก ๆ กิจกรรมไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมรอง ของบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณี ABC เหตุผลว่า โดยไม่จ้างผู้ให้บริการแบบบูรณาการ มีหลายประการดังนี้

การจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่งภายนอกเข้ามาดำเนินการแทนในส่วนกิจกรรมที่เป็น Core business เนื่องจากเป็นบริษัทผู้ส่งออกเครื่องประดับ และการจัดจ้างกิจกรรมการขนส่ง ดังกล่าว บริษัทรับว่าจ้างขนส่งต่างประเทศ เป็นบริษัทผู้ส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ เหมือนกัน ซึ่งอาจสูญเสียการควบคุม รวมถึงการป้องกันด้านทรัพย์สินทางปัญญา ข้อมูลของบริษัทที่เป็นความลับ และมีความคิดเห็นว่าการจัดจ้างในทุกกิจกรรมแล้ว การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรภายหลังเพื่อนำกิจกรรมดังกล่าวมาดำเนินการเองภายในบริษัทเป็นเรื่องที่ยากยิ่ง โดยมีการพิจารณาความเสี่ยงในการจัดจ้าง LPS Logistics Service Providers อย่างแรกคือความเสี่ยงโดยตรง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเกี่ยวกับข้อมูลความลับ, บริการลูกค้า, ความปลอดภัย, การสูญเสียการควบคุม, คุณภาพบริการ

ดังนั้นธุรกิจจึงมีการเลือกที่จะดำเนินการจัดจ้าง ผู้ให้บริการภายนอกบริษัทเฉพาะกิจกรรม หลังพิจารณาแล้วการจัดจ้างมีความสำคัญในการจัดการโลจิสติกส์ สำหรับผู้ส่งออกเครื่องประดับและอัญมณีการเลือกกิจกรรมโลจิสติกส์ที่จะจัดจ้าง โดยแนวทางในการคัดเลือกกิจกรรมโลจิสติกส์ที่จะจัดจ้าง โดยมีกระบวนการแรกในการวิเคราะห์ความต้องการบริษัท และพิจารณาคัดเลือกกิจกรรมตามความต้องการของบริษัท เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการขนส่ง ความคุ้มค่าในการจัดจ้างได้ แล้ว ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงแนวทางในการคัดเลือกกิจกรรมโลจิสติกส์ที่จะจัดจ้าง เห็นว่ากิจกรรมขนส่ง เป็นกิจกรรมที่สำคัญ อีกทั้งสินค้าต้องการความปลอดภัยและประกันภัย โดยผู้เชี่ยวชาญในการขนส่ง

สรุปขอบเขตของการจัดจ้างผู้ให้บริการขนส่ง โดยในที่นี้ หมายถึงการขนส่ง รวมถึงประกันภัย โดยจัดส่ง จากบริษัทถึงลูกค้าธุรกิจ เนื่องจากการส่งออกเป็นการค้า แบบ ธุรกิจ ต่อ ธุรกิจ

มีความชัดเจนในการเตรียมการส่งออกสินค้าอย่างเป็นระบบกิจกรรมหลักประเภทอื่นมักจะไม่ต้องจัดจ้างออกไปให้ผู้ให้บริการขนส่งภายนอก จะทำเองภายในบริษัท เพื่อให้ควบคุมให้เป็นไปตามที่บริษัทต้องการ ไม่ต้องการเสียความควบคุมของบริษัท

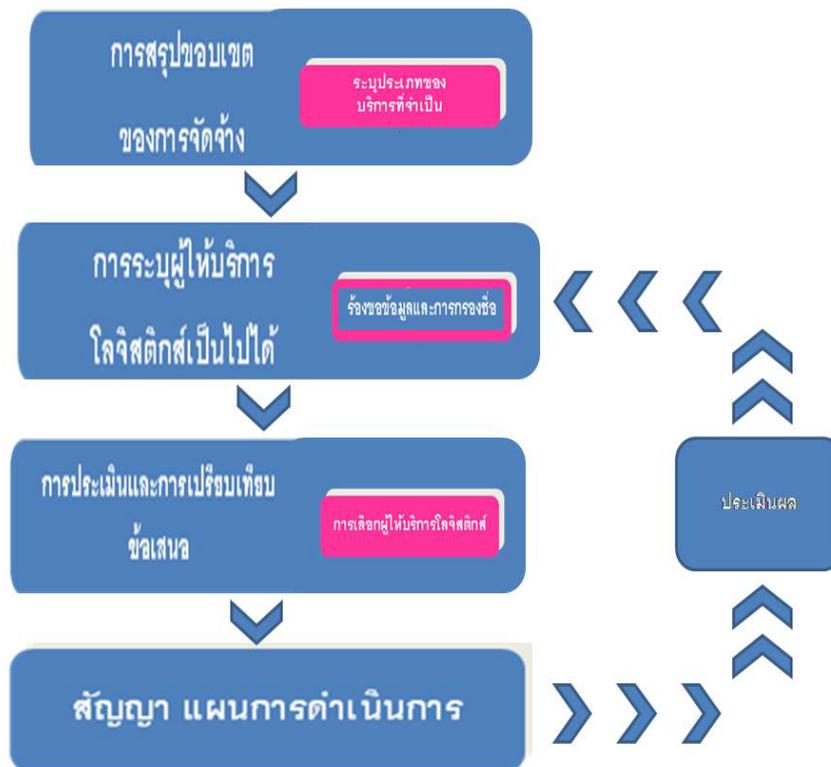
แนวความคิดของผู้บริหารบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลือกกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีการจัดจ้าง ผู้ให้บริการขนส่งเข้ามาดำเนินการแทนในกิจกรรมหลักกิจกรรมด้านโลจิสติกส์การดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การขนส่ง, การบริหารสินค้าคงคลัง, การจัดหา, การจัดการคำสั่งซื้อ, การจัดการเวลาการจัดส่งสินค้า, การบรรจุหีบห่อ, การจัดการคลังสินค้า, การเคลื่อนย้ายสินค้า, การจัดการข้อมูล, การให้บริการลูกค้า โดยบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC มีการพิจารณากิจกรรมจัดจ้างมีความสำคัญในการจัดการโลจิสติกส์ คือ กิจกรรมการขนส่ง เนื่องจากบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC มียอดขายร้อยละ 90 เป็นตลาดต่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยรากฐานการขนส่งในบริษัทที่มีความสามารถในระดับสูงมีความชำนาญ ความเชื่อถืออย่างสูงในตลาดการค้าอัญมณีและเครื่องประดับ ส่วนกิจกรรมอื่นเนื่องจากบริษัทมีรากฐานเดิมในการดำเนินงานอยู่แล้ว ประกอบกับยังมีข้อจำกัดที่ต้องทำเองอยู่

2. ตรวจสอบรายชื่อว่ามีผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่เหมาะสมกับบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC เมื่อทราบว่าไม่มีผู้ให้บริการโลจิสติกส์แล้ว คัดเลือกผู้ให้บริการที่มีความชำนาญในส่วนกิจกรรมที่ต้องการจะจัดจ้าง

แนวความคิดของผู้บริหารบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องผู้ให้บริการที่เข้าทำธุรกิจนี้มีจำนวนน้อยราย ชื่อเสียงและเสถียรภาพเป็นที่รู้จักในวงการ จึงไม่เป็นการยากที่จะตรวจสอบด้วยการศึกษาผู้ให้บริการจากธุรกิจประเภทเดียวกัน และในการจัดจ้างกิจกรรมด้านโลจิสติกส์มีโอกาสเป็นไปได้ในระยะยาว เมื่อผู้ให้บริการดังกล่าว มีสัญญาข้อเสนอและเงื่อนไขที่ดี เป็นที่น่าเชื่อถือ มีประสบการณ์ ความชำนาญมาก ประกอบกับบริการที่พึงพอใจลูกค้า สามารถดูแลเครือข่ายรวมทั้งฐานลูกค้าได้ ไว้ให้บริการในครั้งต่อไป

## 4.2.2 การดำเนินการจัดจ้างและการคัดเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์

ภาพที่ 4.2 กระบวนการตัดสินใจจัดจ้าง



แนวความคิดของผู้บริหารบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องพิจารณาผู้ให้บริการโลจิสติกส์ เกี่ยวกับกิจกรรมหลักที่ต้องใช้บริการ โดยบริษัทเลือกใช้ต้องเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้รายชื่อผู้ให้บริการที่น่าสนใจจะมีการคัดกรองโดยระบุรายชื่อมากกว่าหนึ่งบริษัทสำหรับการทำอัตราสัญญาใช้บริการตลอดทั้งปี โดยพิจารณาเปรียบเทียบตัวบริษัท ข้อเสนอ การให้บริการ โดยอาจมีการประเมินเพื่อให้คะแนนซึ่งเป็นวิธีเลือกที่ใช้ทั่วไป เพื่อเป็นการประเมินผู้ให้บริการขนส่ง

แต่ในบางครั้งลูกค้าเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้บริการของผู้ให้บริการขนส่งใด เนื่องจากการส่งออกมีวิธีการและขั้นตอนที่ยุงยากจำเป็นจะต้องใช้บริการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความน่าเชื่อถือเป็นเกณฑ์หลัก เมื่อลูกค้าแจ้งว่าบริษัทผู้ให้บริการขนส่งมีเครือข่ายเหมาะสม สะดวก เป็นที่ยอมรับกับลูกค้า

#### 4.2.3 การระบุรายชื่อผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่คัดกรองคุณสมบัติแล้ว

รายชื่อ Logistics Service Providers ผู้ให้บริการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ

1. MALCA-AMIT (THAILAND) CO.,LTD
2. BRINGK'S(THAILAND) CO.,LTD
3. SECURICOR CO.,LTD
4. ONESERVICE CO.,LTD
5. ANGLO-EAST CO.,LTD
6. RN ORNAMENT CO.,LTD

จากการสัมภาษณ์พบว่าธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ มีรายชื่อผู้ให้บริการโลจิสติกส์ที่มีศักยภาพในการดำเนินกิจกรรมที่จะจัดจ้างแล้ว และมีการใช้บริการอยู่เป็นประจำ พร้อมกับสรุปข้อมูลคร่าวๆ เกี่ยวกับขั้นตอนที่จะเข้ามาเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์แก่บริษัท ดังนี้

1. คัดเลือกเป็นผู้ให้บริการโลจิสติกส์มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน คุณสมบัติที่ต้องการด้านการขนส่ง เครือข่ายการให้บริการ (โดยการพิจารณามีการเลือกมากกว่า 1 บริษัท และในบางครั้งลูกค้าจ้างตามคำสั่งผลิต OEM เป็นผู้กำหนด)

2. การเปรียบเทียบข้อเสนอล และข้อเสนอที่ครอบคลุมถึง รวมถึงคุณสมบัติบางอย่าง อาทิเช่น ตารางเวลาขนส่ง ค่าประกันภัย ค่าขนส่ง ค่าบริการ ค่าเชื้อเพลิง ฯลฯ

จากคำสัมภาษณ์ บริษัทเลือกผู้ให้บริการเพียง 2 บริษัท จาก 6 บริษัท ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเนื่องจากบริษัททำธุรกิจมานานหลายปี นิยมใช้ผู้ให้บริการขนส่งที่คุ้นเคย ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงใหม่แม้ว่าราคาจะสูงกว่า แต่ทำงานได้สะดวกรวดเร็วกว่าต้องเริ่มจัดจ้างบริษัทอื่น ๆ เข้ามาใหม่

แนวความมุงมมองของพนักงานฝ่ายส่งออกบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องผู้ให้บริการขนส่งทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับ มีปัจจัยหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการ โดยใช้ตารางการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริการ จากบริษัทส่งออกอัญมณีแห่งหนึ่ง โดยนำตารางการประเมินผู้ให้บริการของสภาอุตสาหกรรมมาปรับใช้ในการประเมิน

ตารางที่ 4.1 ตารางการประเมินผู้ให้บริการขนส่ง

ตารางการประเมิน ผู้ให้บริการขนส่ง	น้ำหนัก (%)	ผู้ให้บริการ A.		ผู้ให้บริการ B.		ผู้ให้บริการ C.		ข้อคิดเห็น
		คะแนน	คะแนน x น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน x น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน x น้ำหนัก	
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ให้บริการ	100%	(1 ถึง 5)		(1 ถึง 5)		(1 ถึง 5)		
1. ฐานความมั่นคงด้านการเงิน	5	5	0.25	5	0.25			
2. ความเชี่ยวชาญธุรกิจ / ฐานลูกค้า	10	5	0.5	4	0.4			เฉพาะธุรกิจ
3. โครงสร้างบริษัท การบริหารและทรัพยากร	5	4	0.2	4	0.2			
4. การทำความเข้าใจข้อเรียกร้อง	5	3	0.15	3	0.15			
5. ความยืดหยุ่นและนวัตกรรมเทคโนโลยี	5	4	0.2	4	0.2			
6. การนำเสนอรูปแบบเบื้องต้น	5	4	0.2	4	0.2			
7. การวางแผนการดำเนินงาน	5	3	0.15	3	0.15			
8. การสนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว	10	3	0.3	3	0.3			
9. การเยี่ยมชมสถานที่	5	4	0.2	5	0.25			
10. ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ	10	5	0.5	5	0.5			
11. ระดับความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ	10	5	0.5	5	0.5			ต้องไม่มี Sub contact
12. ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ให้บริการ	5	5	0.25	5	0.25			
13. การให้ความสำคัญต่อลูกค้าของผู้ให้บริการ	5	5	0.25	5	0.25			
13. เครือข่ายของผู้ให้บริการ	10	5	0.5	4	0.4			
14. ข้อมูลอ้างอิง (จากลูกค้าปัจจุบัน)	5	4	0.2	4	0.2			
รวม	100	64	<b>4.35</b>	63	4.2			

ที่มา จากบริษัทอัญมณีเครื่องประดับแห่งหนึ่ง โดยมีการปรับจากสภาอุตสาหกรรม

ในตารางที่ได้นำมาเสนอนี้ จะเห็นได้ว่า บริษัทส่งออกอัญมณี ABC หนึ่ง มีการให้น้ำหนักของปัจจัยที่ไม่เท่ากัน โดยเรื่องที่ทำให้ความสำคัญจะมีการให้น้ำหนักในอันดับแรกได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ / ฐานลูกค้า
2. ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ
3. ระดับความเป็นมืออาชีพของผู้ให้บริการ
4. เครือข่ายของผู้ให้บริการ

ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัทให้น้ำหนัก และนำไปให้คะแนน เพื่อเปรียบเทียบ ผู้ให้บริการแต่ละบริษัท ที่เข้ามาทำสัญญากับบริษัทส่งออกอัญมณี แห่งหนึ่ง

หากได้มีการทำการลงคะแนนในตารางการประเมิน ดังกล่าวเราอาจกล่าวในเชิงคุณภาพบริษัทที่จะจัดจ้าง มีคะแนนมากกว่าหลังจากคำนวณกับน้ำหนักที่ให้แล้ว จะได้รับการเลือกเป็นผู้ให้

บริการ โดยมีข้อสังเกตว่า ต้องการผู้ให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น และมีความต้องการให้ไม่มีการจัดจ้างช่วงต่อ เพื่อความปลอดภัยของสินค้า

แนวความมุ่งมองของพนักงานฝ่ายส่งออกบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC การเลือกผู้ให้บริการโลจิสติกส์บริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC มีแนวคิดดังนี้

ประเด็นหลัก กระบวนการคัดเลือกที่จำเป็นต้องมี เพื่อคัดเลือกบริษัทที่จะจัดจ้างเพื่อดำเนิน กิจกรรมขนส่ง แทนบริษัท ซึ่งบริษัทต้องบริษัทที่จะจัดจ้าง ที่มีทีมงานชำนาญมีทักษะ การส่งออกเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ และทำงานอย่างมีระบบ โดยมีการตกลงกันเกี่ยวกับแง่มุมต่างๆ ของปฏิบัติการและข้อตกลงรายละเอียดทางธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ให้นำนักการเปรียบเทียบตามตารางการประเมินผู้ให้บริการขนส่งนำมาใช้เพื่อเปรียบเทียบในเชิงปริมาณให้ความชัดเจน เพื่อสามารถพิจารณาบริษัทผู้ให้บริการที่เป็นตัวเลือกหลัก โดยจากการทำธุรกิจมาระยะเวลายาวนาน ผู้จัดจ้างมีความเห็นว่า จำเป็นต้องใช้บริการมากกว่า 1 บริษัท โดยมีเหตุผลประกอบกันหลายอย่าง อาทิเช่น ประการแรก ไม่ต้องการเป็นการจัดจ้างแบบผู้ขาดผู้ให้บริการรายเดียว เป็นการลดความเสี่ยง ประการที่สอง มีการเครือข่ายการส่งออกที่หลากหลายตรงกับความต้องการของบริษัทและลูกค้า

แนวความมุ่งมองของพนักงานฝ่ายส่งออกบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC การพิจารณา สัญญา อัตราบริการ คุณภาพบริการผู้ให้บริการโลจิสติกส์บริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC มีแนวคิดดังนี้ ในการใช้บริการส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ของบริษัทบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC สัญญาจะประกอบไปด้วยรายละเอียดมาตรฐานของบริการที่เกี่ยวข้องและข้อผูกมัดกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในส่วนที่สำคัญจะพิจารณา คือ สัญญา รูปแบบการขนส่ง ราคา ประกันภัย การบริการและการบริหาร และอื่นๆ (ถ้ามี) และมีนโยบายว่าเมื่อทำสัญญาในการขนส่งแล้ว บริษัทที่รับจัดจ้างต้องไม่ทำสัญญาจัดจ้างบริษัทอื่นต่อ (ไม่มี Sub contact)

แนวความมุ่งมองของพนักงานฝ่ายส่งออกบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ด้านการพิจารณา ประเมินหลังบริการ คุณภาพบริการ ควบคุมและวัดผลผู้ให้บริการโลจิสติกส์

บริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณี การประเมิน ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ทำได้โดยผ่านการอ้างอิงกับความพึงพอใจของลูกค้าของบริษัท ทางบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ ต้องอาศัยคุณภาพบริการ อาทิเช่น ระยะเวลา เครือข่ายในการให้บริการ ฐานลูกค้าเดิม เพื่อดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

แนวความมุงมองของพนักงานฝ่ายส่งออกบริษัทธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับ ABC ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องผู้ให้บริการขนส่งทางด้านอัญมณีและเครื่องประดับมีอยู่ในวงจำกัด อาจเป็นเพราะปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ที่ทำให้ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ไม่สามารถเข้ามาในตลาดได้ ซึ่งมีหลายประเด็น

ประเด็นแรกที่ทำให้ความเห็นไว้คือความน่าเชื่อถือของบริษัทที่เข้ามาใหม่ และความไว้วางใจกับลูกค้า ที่ยังไม่สามารถพิสูจน์ให้เห็นในระยะเวลาอันสั้น แลใช้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจค่อนข้างสูง

ประเด็นที่สองเรื่องความพร้อมในเรื่องสถานที่หรือการลงทุนในสถานที่ เนื่องจากบริษัทที่อยู่ในตลาดเดิมยึดครองส่วนแบ่งการตลาด และพื้นที่ให้บริการในที่ๆ เป็นทำเลของอุตสาหกรรมดังกล่าว บริษัทที่อยู่ในตลาดเดิมส่วนใหญ่เป็นบริษัทเป็นบริษัทต่างชาติ ซึ่งมีฐานกระจายสินค้าในประเทศที่เป็นตลาดส่งออกที่สำคัญของไทย แม้จะมีบริษัทที่เป็นเชื้อชาติไทยจะพยายามเข้ามาในตลาดก็ยังไม่สามารถจะพัฒนาได้เทียบเท่า